

# Equipped to Improve™

Un guide pour améliorer la  
productivité

« L'amélioration  
peut parfois venir  
d'endroits  
inattendus. »

Jonas Svanäng, expert en kaizen



Think ahead.



# Mettre en œuvre une culture d'amélioration continue

Kaizen signifie changer pour le mieux au quotidien et dans tous les domaines de l'entreprise en impliquant tous les employés. L'un de ces domaines est l'entretien effectué par les opérateurs, dans lequel des améliorations mineures, mais continues, peuvent avoir un impact significatif sur la qualité, le coût et la livraison.

Le kaizen aide les dirigeants à améliorer leur performance et à mettre en place des cultures d'amélioration continue qui les aident à créer un avantage concurrentiel durable.



89 %

des répondants croient que l'amélioration de la routine d'entretien préventif est importante dans leur entreprise\*

87 %

des répondants déclarent que l'entretien préventif réduit les pannes de machines et les pertes de temps de production\*

Nous avons demandé à **Jonas Svanäng**, un expert en la matière, de nous aider à comprendre comment la philosophie kaizen peut contribuer à augmenter la productivité d'une usine et de ses machines.

Jonas a découvert et étudié la méthode de production au plus juste en améliorant les usines Toyota et a appliqué cet apprentissage dans plus de 100 organisations internationales pendant son passage chez McKinsey et Reach.

Jonas est régulièrement invité à partager ses réflexions sur le kaizen et l'excellence opérationnelle lors de conférences internationales

**Vous trouverez ci-dessous cinq de ses meilleurs conseils kaizen.**



# Meilleurs conseils sur le kaizen de Jonas Svanäng :



« Le nettoyage quotidien est l'une des bases du kaizen. »

Jonas Svanäng,  
expert en kaizen

## Conseil 1

### Se concentrer sur les petits changements

L'approche kaizen consiste à apporter des changements progressifs qui correspondent à vos opérations actuelles sans avoir à complètement modifier vos processus. Ne commencez pas par vous poser de grandes questions décourageantes comme : « Comment pouvons-nous améliorer notre productivité globale? » Il convient plutôt d'identifier les petits problèmes et de prendre de petites mesures réalisables pour les résoudre.

Les idées d'amélioration viendront en allant à « Gemba », un mot qui, dans la méthodologie kaizen, fait référence à l'endroit où la valeur est créée pour le client. Invitez la direction sur le lieu de travail pour qu'elle observe ce qui se passe sur le terrain et où il est possible de réduire les « muda » (gaspillage dans les processus/l'entreprise).

Vous pouvez ainsi libérer du temps et des ressources pour des activités qui apportent réellement une valeur ajoutée.

Considérez les problèmes comme des possibilités d'amélioration. Votre objectif est d'identifier les causes profondes des problèmes et de les résoudre ensemble, une étape à la fois. Au bout d'un certain temps, ces changements, modestes mais continus, acquerront une dynamique qui leur est propre et conduiront à de grandes améliorations au fil du temps.

## Conseil 2

### Autonomiser les employés

Le kaizen vise à l'amélioration continue par chacun, chaque jour et partout dans l'organisation. Vos opérateurs sont les plus proches des problèmes de votre atelier et très probablement ceux qui savent quels changements doivent être apportés, mais leur motivation diminue lorsque leurs suggestions ne sont pas entendues.

Le but du kaizen est de créer une culture d'amélioration continue par la modification des comportements. Lorsque votre entreprise adopte un état d'esprit kaizen, la possibilité de modifier le lieu de travail et l'endroit où la valeur est réellement ajoutée autonomisera vos employés.

Efforcez-vous de créer un environnement de travail en équipe où tout le monde travaille ensemble pour assurer une amélioration continue et encouragez vos opérateurs à identifier les problèmes et à proposer des recommandations concernant leurs domaines de travail.

Cela permet non seulement de créer un sentiment d'appropriation du travail, mais aussi d'améliorer le moral et la productivité en général





### Conseil 3

#### Assurer l'adhésion de l'organisation

Le kaizen n'est pas une solution ponctuelle, mais un processus continu. C'est la raison pour laquelle vous devez engager tout le monde dans la poursuite quotidienne de l'amélioration dans tous les domaines et dans tous les services. Et assurez-vous que votre organisation comprend l'importance du kaizen pour vos résultats.

Chaque organisation rencontre des problèmes comme des pannes et des problèmes de qualité, et il y a parfois une résistance des employés de l'atelier : « Nous avons déjà suggéré quelque chose, mais rien n'a changé », etc.

Il est donc important que vos employés sentent qu'ils ont le soutien dont ils ont besoin de la part de la direction pour suggérer et mettre en œuvre des améliorations.

Pour créer un changement réellement efficace et durable, vous devez faire du kaizen une partie intégrante de votre leadership. Vos dirigeants sont essentiels au maintien d'une culture d'amélioration continue. Vous avez besoin d'un engagement de leur part sur votre vision pour vous assurer qu'ils sont impliqués et qu'ils soutiennent activement le changement de mentalité dans toute l'organisation.

### Conseil 4

#### Parler avec des données, gérer avec des faits

Les gestionnaires ont besoin de faits et de chiffres plutôt que de suppositions pour être en mesure d'analyser objectivement les problèmes, de quantifier les avantages des améliorations suggérées et d'obtenir l'adhésion de la direction. Essayez alors de faire comprendre à vos opérateurs et chefs d'équipe la nécessité de parler en se basant sur des données.

Schématisez et quantifiez vos processus afin d'identifier les muda et les domaines à améliorer et de fournir un point de référence par rapport auquel les améliorations futures peuvent être mesurées et quantifiées.

Il n'y a qu'une seule façon de voir ce qui se passe réellement dans votre entreprise et la raison pour laquelle cela se produit : vous devez changer votre perspective et « aller à Gemba ».

Ne vous contentez pas de donner votre avis sur les problèmes; allez voir ce qui se passe réellement en montrant un réel intérêt pour les gens et le processus utilisé au quotidien.

« La propreté d'une machine permet de rendre les problèmes visibles. »

Jonas Svanäng,  
expert en kaizen



## Conseil 5 Nettoyer, c'est contrôler

L'entretien autonome et les routines d'entretien planifié

sont essentiels pour augmenter l'efficacité globale des équipements de votre usine et de ses machines.

Dans le système kaizen, l'entretien autonome est un entretien « indépendant » effectué par les opérateurs eux-mêmes plutôt que par des techniciens d'entretien spécialisés. La première étape de l'entretien autonome est le nettoyage de base.

Les recherches montrent que 89 % des opérateurs de machines estiment qu'il est plus facile d'inspecter et de détecter les défaillances sur une machine propre\*. Et lorsque vous donnez à vos opérateurs la responsabilité de garder leur équipement propre, ils ont plus de chances de découvrir les problèmes avant qu'ils n'entraînent des temps d'arrêt.

C'est un exemple de la façon dont l'amélioration peut venir d'endroits inattendus. En mettant en place des routines de nettoyage autonome, vous pouvez augmenter vos résultats en réduisant les temps d'arrêt des machines et en vous aidant à agir de manière proactive :



Élimination des fuites



Amélioration de l'accès aux points de contrôle



Élimination des sources de saleté et de contamination



Pour faciliter les routines de nettoyage autonomes et rappeler aux opérateurs de les effectuer, installez les équipements de nettoyage Tork Performance à proximité des postes de travail afin d'éviter de perdre du temps à faire l'aller-retour.

Jusqu'à 89 % des opérateurs de machines s'accordent à dire qu'« avoir des distributeurs de lingettes industrielles robustes et professionnelles placées exactement où j'en ai besoin favoriserait un nettoyage efficace et l'entretien préventif. »



\*Étude sur les opérateurs de machines Tork menée par Psyma (juillet 2019)